Niveau(x) d'enseignement: 7 Numéro EDUQ : 8470889
Centre d'intérêt: 140

Gingras, Paul-Emile, 1917.

La taille du cégep : une question d'environnement et de gestion / par Paul-Emile Gingras [pour la Direction générale de l'enseignement collégial]. -- Montréal : Centre d'animation de développement et de recherche en éducation, 1984.
32 f. ; 28 cm.

Bibliogr.: p. 31-32.

Descripteur(s): *Clientèle *Administration scolaire *Environnement *Revue de la documentation *Collégial (Niveau)

Identificateur(s) de nom: *Etats-Unis

Identificateur(s) de sujet: *Taille de l'organisme

Prenant la forme d'une revue de la documentation (une vingtaine d'études québécoises et américaines pour la plupart postérieures à 1965), cette étude porte sur la taille optimale des établissements d'enseignement collégial. Deux aspects sont tout particulièrement pris en considération: l'impact de la taille sur l'environnement de l'étudiant et son impact sur la gestion du collège.

Il semble que la taille minimale d'un collège soit à situer à 1500-2000 étudiants, la taille normale à 3500-4000 étudiants et la taille maximale à 5000-6000 étudiants. Une taille démesurée a comme désavantages d'affaiblir le sentiment d'appartenance au collège, les relations interpersonnelles, le leadership étudiant, l'implication de l'étudiant dans ses études et l'accessibilité de l'établissement. Par ailleurs, la communication et les relations personnelles entre les gestionnaires et la base, principes directeurs d'une saine gestion, deviennent alors problématiques. Face à ce problème, la tendance américaine est de créer des sous-unités autonomes: régionalisation avec création de campus à gestion décentralisée et à objectifs spécifiques.

Type de document: r

UQAC 84708B9

Paul-Emile Sinaras

La taille du CEGEP: une question d'environnement et de gestion

C.A.D.P.E.

EDUQ 8470889

LA TAILLE DU CEGEP:

UNE QUESTION D'ENVIRONNEMENT ET DE GESTION

par

Paul-Emile Gingras

directeur du service d'étude et de recherche

C A D R E

6 juillet 1984

Centre d'animation, de développement et de recherche en éducation
1940, boulevard Henri-Bourassa est, Montréal H2B 1S2

INTRODUCTION

Le 6 juin 1984, la Direction générale de l'enseignement collégial, par l'intermédiaire de son directeur des ressources matérielles et financières, M. Jean-Guy Farrier, confiait au CADRE le mandat d'effectuer une courte recherche sur l'impact de la taille d'un collège sur ses gestionnaires et sur sa clientèle.

Tel que convenu, nous avons consacré une dizaine de jours à revoir la documentation pertinente (cf. les références à la fin du rapport) pour "identifier les tendances actuelles et les motifs qui les expliquent" et nous introduisons dans le rapport nos commentaires personnels.

Dû aux limites du temps alloué pour cette étude, l'on comprendra qu'il s'agit d'un survol du sujet et que le présent rapport a un caractère schématique.

Nos données et commentaires sont regroupés comme suit:

1. Quelques chiffres;
2. L'impact de la taille sur l'environnement de l'étudiant;
3. L'impact de la taille sur la gestion du collège;
4. Conclusion et recommandations.

1. QUELQUES CHIFFRES

Avant de discuter des avantages et inconvénients de la taille d'une organisation, nous avons cru utile de regrouper quelques chiffres significatifs sur la situation actuelle des cégeps, sur les tendances actuelles aux Etats-Unis dans le monde de l'enseignement et dans celui des entreprises.

1.1 La situation actuelle des cégeps

Le Tableau I, en page suivante, indique la taille des 44 cégeps à l'automne 1983. On constate que les cégeps se partagent en trois catégories: 16 ont moins de 2 000 étudiants, 14 en ont de 2 000 à 4 000 et 14 plus de 4 000. On note que 5 ont plus de 5 000 étudiants et 3 en ont moins de 1 000.

Il s'agit d'une vue globale et l'interprétation exige des précisions: certains collèges ont plusieurs campus; d'autres collèges sont en croissance spéciale, tel André-Laurendeau; les tailles ont eu des causes différentes.

Il demeure que la situation est telle qu'elle exige une politique gouvernementale sur la taille optimale d'un cégep. L'on s'étonne que la question ne se soit pas posée plus tôt, alors qu'aux Etats-Unis elle l'a été durant les années 60 au moment du développement des "community colleges": il semble qu'au Québec, l'on se soit davantage soucié à l'époque de la taille minimale, celle de 2 500 étudiants, qui était souhaitée pour répondre à la multitude des demandes régionales, ou celle de 3 000 - 3 500 étudiants que l'on jugeait "normale":

"Ce qui m'amène à suggérer la création de CEGEP plus importants mais moins nombreux. Le campus moyen devrait rassembler 3 500 étudiants. Il est permis de penser à des cas spéciaux dont la clientèle étudiante serait en-deçà de 2 500 étudiants ou au-delà de 5 000 étudiants".

(Rapport de la tournée des 12 cégeps, janvier 1968 p. 10).

TABLEAU I

Inscriptions dans les 44 cégeps à l'automne 1983*

Moins de 1 000 (3)	1 000 - 2 000 (13)	2 000 - 3 000 (5)	3 000 - 4 000 (9)	4 000 - 5 000 (9)	5 000 et plus (5)
Matane 950	Alma 1 285	Abitibi-T. 2 327	André-Laurendeau 3 148	Ahuntsic 4 897	Dawson 7 352
Saint Félicien 908	Drummondville 1 598	Bois-de-Boulogne 2 830	Chicoutimi 3 242	Champlain 4 352	Edouard-Montpetit 5 919
Sept-Iles 871	Gaspésie 1 393	Lionel-Groulx 2 669	F.-X. Garneau 3 412	John Abbott 4 759	Limoilou 5 961
	Granby 1 327	Saint-Hyacinthe 2 220	Jonquière 3 818	Maisonneuve 4 669	Vanier 6 205
	Hauterive 1 093	Saint-Jean 2 547	Lévis-Lauzon 3 237	Outaouais 4 258	Vieux-Montréal 5 545
	Joliette 1 748		Montmorency 3 746	Rimouski 4 351	
	La Pocatière 1 106		Rosemont 3 233	Sainte-Foy 4 933	
	Rég. Amiante 1 578		Saint-Jérôme 3 086	Sherbrooke 4 392	
	Rivière-du-Loup 1 300		Saint-Laurent 3 452	Trois-Rivières 4 780	
	Shawinigan 1 708				
	Sorel-Tracy 1 249				
	Valleyfield 1 951				
	Victoriaville 1 700				

* Source: Annuaire 1983-1984 de la Fédération des cégeps.

1.2 La situation des collèges communautaires au Canada en 1982-83

Le Tableau II fait état de la taille des collèges communautaires dans les provinces canadiennes en 1982-1983. Il s'agit de l'ensemble des établissements, publics et privés, de niveau post-secondaire, autres que les universités ou établissements décernant des grades universitaires.

Les établissements qui comptent plus de 5 000 étudiants sont des CAATs ontariens et des cégeps québécois et leur nombre est limité.

TABLEAU II

Collèges communautaires, selon le niveau et la taille des effectifs à plein temps, Canada et provinces, 1982-1983*

Niveau et taille	Canada	Terre-Neuve	Île-du-Prince-Édouard	Nouvelle-Écosse	Nouveau-Brunswick	Québec	Ontario	Manitoba	Saskatchewan	Alberta	Colombie-Britannique	Yukon	Territoires du Nord-Ouest
99 et moins	28	-	-	5	6	12	3	1	-	1	1	-	1
100 - 299	34	3	1	4	4	6	1	0	-	4	1	-	-
300 - 499	23	1	-	3	-	9	6	-	-	4	2	-	-
500 - 999	24	-	1	1	-	13	3	-	1	0	1	-	-
1 000 - 2 999	32	1	-	-	1	24	11	1	1	3	0	-	-
3 000 - 4 999	14	-	-	-	-	10	5	-	-	2	2	-	-
5 000 - 9 999	11	-	-	-	-	5	7	-	-	-	-	-	-
10 000 - 19 999	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
20 000 - 29 999	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
30 000 et plus	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	196	6	3	13	9	84	31	3	2	14	31	-	1

* Source: Statistique Canada, L'éducation au Canada, Revue statistique pour 1982-1983, pp. 88-89.

1.3 Le Rapport Parent

Traitant des "Instituts", la Commission Parent fait l'image de l'institut idéal de l'avenir (no 285) et du nombre d'étudiants qu'il doit comporter (no 242).

Pour répondre aux exigences des cours diversifiés et spécialisés, de la qualification du personnel et des équipements, la Commission note "que les "junior colleges" de la Californie sont construits pour recevoir de 3 000 à 5 000 étudiants. A cause de la faible densité de la population dans plusieurs régions de la province, il n'est pas possible d'établir ici une norme aussi élevée... Nous croyons que ce serait une norme réaliste de parler d'un minimum de 1 500 étudiants pour un institut".

D'où la recommandation 98 de la Commission:
"Nous recommandons qu'un institut ne compte pas moins de 1 500 étudiants, pour être en mesure d'offrir l'enseignement le plus diversifié et de la meilleure qualité possible" (t. II, p. 188).

1.4 La Commission Carnegie

Dans son rapport sur l'avenir de l'enseignement supérieur aux Etats-Unis, en 1971, la Commission Carnegie a un chapitre sur la taille des établissements (cf. New Students and New Places, ch. 6, pp. 65-97).

La Commission constate que les collèges publics de 4 ans ont des tailles qui varient de 1 000 à 2 000 étudiants, la plupart se situant entre 2 500 et 10 000 et la médiane étant à 4 300.

Quant aux collèges publics de 2 ans, 20% comptent moins de 500 étudiants et 8% plus de 5 000. La plupart se situent entre 500 et 5 000 donc et la médiane est de 1 100.

La Commission croit qu'il y a une taille optimale pour chaque type d'établissement: trop petit, la gestion du collège est difficile; trop gros, il reste peu d'économies d'échelle et l'environnement intellectuel manque de stimulant pour un bon nombre d'étudiants.

> "La Commission croit qu'un plan directeur de l'Etat doit prévoir une meilleure distribution géographique des établissements en décidant de la taille optimale et maximale des campus existants et en planifiant de nouveaux campus pour absorber les accroissements qui dépasseraient cette taille" (p. 82).

Et, pour la Commission Carnegie, cette taille optionale se situe entre un minimum de 2 500 et un maximum de 5 000:

> "La Commission recommande que les plans directeurs des Etats prévoient des objectifs d'inscriptions de 2 000 étudiants au minimum et d'environ 5 000 au maximum pour les collèges de 2 ans" (p. 85)

Quant aux collèges privés, dont la taille médiane est de 660, en 1970, l'Etat doit les aider à atteindre une dimension minimale de 1 000 à 1 200 étudiants, s'ils ne dispensent que l'enseignement général et plus encore s'ils donnent de l enseignement professionnel.

1.5 Le CADRE

Dans l'étude qu'il a faite pour la D.G.E.C., en 1972, sur la régionalisation des collèges, le CADRE traite de la dimension optimale du collège. Il note que les recherches menées aux Etats-Unis sur le sujet "en viennent à la conclusion que 3 500 étudiants constituent le regroupement idéal pour un collège communautaire. Dans un collège d'enseignement général seulement, le chiffre tendrait à 2 000. Les propositions s'échelonnent de 1 800 à 5 000. La Californie rêvait d'un idéal de 1 800, en 1959, et se retrouve avec une moyenne de 5 900, en 1969. On dit: 2 500 - 3 000, c'est l'idéal, et 3 500, un maximum".
(Cf. P.-E. Gingras, Analyse de la documentation traitant de la régionalisation de l'éducation au niveau collégial aux Etats-Unis, p. 4).

1.6 La recherche de Milton O. Jones

En 1968, Milton Jones, de l'Université de la Californie, a fait le point sur les recherches concernant le développement à unités multiples des "junior colleges". Sa conclusion sur la taille des établissements est que le collège ne doit pas devenir trop gros: "la majorité des administrateurs s'accordent à situer entre 3 500 et 4 500 étudiants la taille optimale d'un "comprehensive junior college" (cf. notre référence 14, p. 20). Si la demande excède cette dimension, il faut ouvrir un nouveau campus.

Pour les Américains, le nouveau campus peut aller du collège autonome à la succursale, en passant par les diverses possibilités d'unités multiples, allant de l'autonomie complète à la plus forte centralisation.

Face à l'échec de la régionalisation des collèges au Québec (Côte-Nord, Saguenay-Lac-Saint-Jean et Bourgchemin), il convient d'envisager la création de nouveaux collèges autonomes, une fois la taille maximale atteinte des collèges concernés, quitte à développer des services régionaux.

1.7 La taille des entreprises

Les études récentes de Peters et Waterman sur le prix de l'excellence des entreprises (cf. notre référence 18) ou de Parkinson (cf. notre référence 17) ou de Schumaker (Small is beautiful, cf. notre référence no 20), nous apparaissent enfin indicatives pour l'organisation de l'enseignement.

Etudiant 43 entreprises reconnues excellentes, Peters et Waterman identifient 8 caractéristique communes à ces firmes, qui leur paraissent "le prix de l'excellence". Pour assurer un produit et un service de qualité, l'entreprise ne doit pas être constituée de trop grosses unités. L'unité de petite taille et fortement autonome est une pratique croissante dans les meilleures entreprises. Nous pensons, par exemple, à l'unité de la compagnie IBM à Bromont.

Concrètement, l'on parle d'entreprises qui comptent de 500 à 1 500 employés.

Conclusion

Ces "quelques chiffres" nous semblent poser des jalons à une politique sur la taille du cégep.

Les divers intervenants font consensus sur une taille minimale de 1 500 - 2 000 étudiants, une taille maximale de 5 000 - 6 000 étudiants et une taille optimale de 3 500.

A considérer la situation actuelle, le problème de la taille se pose pour plusieurs cégeps et de façon plus urgente pour ceux dont la dimension dépasse les 5 000 étudiants.

Lorsque l'établissement tend à la taille maximale, la pratique est d'établir une autre unité (to go multi-unit). Cette nouvelle unité sera complètement autonome ou elle sera une sous-unité qui jouira d'une grande autonomie.

Dans le cas des établissements scolaires, l'on tient particulièrement compte des données démographiques et géographiques pour établir un collège. Le mouvement de décentralisation des campus s'est surtout réalisé dans les grandes villes. C'est là qu'on a multiplié les établissements pour les rendre plus accessibles à la clientèle.

Quelles sont les raisons invoquées pour justifier cette pratique? Elles nous paraissent relever de deux ordres de préoccupations: l'environnement de l'étudiant et la gestion de l'établissement. Nous résumerons ces motifs dans les deux parties suivantes de notre rapport.

2. L'IMPACT DE LA TAILLE SUR L'ENVIRONNEMENT DE L'ÉTUDIANT

2.1 Taille, résultats scolaires et vie de l'étudiant

Excellence et taille ne sont pas synonymes. Il existe de mauvais petits et de bons gros collèges, comme à l'inverse. Ordinairement cependant, les établissements de grande taille se subdivisent en sous-unités, pour pallier aux difficultés inhérentes à la grande dimension. La même tendance existe dans les entreprises (cf. notre référence 18).

Si l'on distingue l'instruction et la formation intégrale de l'étudiant, il n'est pas démontré qu'il y ait de relations significatives entre les résultats scolaires et la taille des établissements. Les recherches sur le sujet, en Caroline du Nord, par exemple, ou par Bridge (cf. notre référence 3) prouvent que les grandes variables qui ont un impact sur les résultats scolaires sont peu nombreuses et que celles dont on reconnait l'influence, comme l'origine familiale, sociale, économique ou ethnique, échappent au contrôle de l'établissement.

En définitive, le succès scolaire tient davantage à l'élève qu'à l'école. Il n'existe pas, à notre connaissance, de recherche sur ce problème au Québec, mais certains gros collèges ont fait la preuve que, toutes proportions gardées, les résultats scolaires de leurs étudiants se comparent à ceux des petits établissements. Nous l'avons nous-mêmes vérifié en passant de la direction du Collège Jean-de-Brébeuf (800 élèves) à celle du Collège Sainte-Marie (2 400 élèves).

Ceci dit, il y a unanimité chez les chercheurs pour admettre que la taille de l'établissement influence la vie et le rendement général (achievement) de l'étudiant, que l'établissement de grande taille crée un environnement défavorable, à de multiples points de vue, à la vie de l'étudiant et à son épanouissement.

"It makes a difference whether an institution is large or small...", conclut Robert Pace dans son étude "Measuring Outcomes of College" (cf. notre référence 16). James Conant reconnait les avantages d'établissements de grande dimension, mais il ajoute: "all these are true; but the data suggest that these virtues of size are largely cancelled out in public schools by the inability to manage behavior problems as school size increase..." (cf. notre référence 7, p. 164). James Coleman, auteur du célèbre rapport "High School Achievement, Public, Catholic and Private Schools Compared", est aussi affirmatif: "School fonctioning makes a difference in achievement outcomes for the average student" (ibid, p. 178) et il note une nette différence de rendement entre les petites écoles privées et les grandes écoles publiques. Theodore Newcomb (cf. notre référence 9, p. 122) écrit: "Size itself has certain necessary, formal consequences for the possible range of interpersonal relations, of communication links, and of levels of authority as conditionned by spans of control...". Arthur Chickering (cf. notre référence 6) affirme: "Significant personality development occurs during the college years ... and colleges influence that development - general climate, rules and regulations, students-faculty relationships, teaching, curriculum and evaluation make for differential impact" et, pour lui, cet impact est proportionnel à la taille du collège. La Commission Carnegie énumère une série d'inconvénients inhérents aux gros collèges, tels les contacts

entre étudiants et maîtres, l'exercice du leadership, le cloisonnement départemental, le sens d'appartenance, les difficultés administratives (cf. notre référence 5, p. 81). Enfin, Alexander Astin, à notre avis l'observateur le plus compétent de l'enseignement supérieur aux Etats-Unis, résume bien la situation (cf. notre référence 1, p. 230):

> " *Size.* Almost all student involvement in campus life is decreased by attending a large rather than a small institution. Students at large institutions are less likely to interact with faculty, to get involved in campus government, to participate in athletics, to become involved in honors programs, and to be verbally aggressive in their classrooms. The only exception is student involvement in demonstrations, which is increased at large institutions. This latter finding is consistent with the positive effect of size on liberalism and on support for student autonomy. Large institutions also reduce the student's chances of achieving in areas of leadership, athletics, journalism, and theater. The only achievement facilitated at large institutions is graduation with honors, which is more likely at selective public or private universities. Large institutions facilitate plans to pursue a career in business. Size also has a positive effect on starting salaries for schoolteachers.
>
> Attending a university rather than a college has a negative effect on altruism and on the student's belief that organized sports should be emphasized. In all likelihood, this latter finding reflects some student resentment at the emphasis given athletics in large universities and at the special privileges accorded many athletes.
>
> Students show a mixed pattern of satisfaction at large versus small institutions. The greatest satisfaction is with social life, and they are also more satisfied than students at smaller institutions with the quality of the science programs (at universities), the institution's academic reputation, and the variety in the curriculum. This latter finding may reflect the wide range of courses offered at large institutions. Students are *much* less satisfied, however, with their relationships with faculty at large institutions and with classroom instruction. "

Avec Pace, Conant, Newcomb, Coleman, Carnegie et Astin, nous sommes en bonne compagnie et l'on serait mal venu de douter de l'impact négatif de l'établissement de grande taille sur la vie de l'étudiant.

2.2 Quelques désavantages spécifiques

Pour préciser la pensée de ces auteurs et la nôtre, nous identifions ici les désavantages spécifiques de l'environnement que crée ordinairement l'établissement de grande taille.

2.2.1 Le sentiment d'appartenance

L'étudiant peut être encadré dans une sous-unité du collège, tel le programme. Mais plus le collège accroît sa taille, plus se développe l'anonymat et la non-appartenance à l'institution comme telle. C'est le constat des analystes. Ainsi la Commission Carnegie dit (5, p. 87): "Large campuses have become too unwieldly and inpersonal to provide a meaningful experience to many of their students". Astin ajoute (1, p. 244): "The proliferation of large institutions during the past twenty years has reduced the student's chance of becoming involved in campus life...". Le CADRE, dans son étude sur la régionalisation des collèges insistait sur la difficulté pour un collège de grande taille de se donner un projet institutionnel qui puisse favoriser chez l'étudiant un sentiment d'appartenance.

2.2.2 Les relations interpersonnelles

Pour la commission Carnegie, le collège de grande taille rend difficile les relations des étudiants et des professeurs en dehors des salles de cours. Les derniers sont portés à demeurer à l'intérieur de leurs départements (5, p. 81). Peters et Waterman, dans leur étude sur l'excellence des entreprises, insistent sur les relations personnelles comme condition générale de la qualité de la production et du service à la clientèle. Nous sommes, disent-ils des créatures de l'environnement; nous avons besoin que nos vies aient un sens. Les entreprises qui réussissent créent des relations avec le personnel qui permettent à chacun de s'épanouir, de s'impliquer, de communiquer. "Small is effective philosophy among the companies that are good" (18, p. 111). Et Astin confirme: "Students at large institutions are less likely to interact with faculty" (1, p. 230), "Students in smaller institutions are more satisfied with their faculty-students relations (1, p. 245).

2.2.3 Le leadership

L'environnement, selon les analystes, est une condition du développement du leadership chez l'étudiant. "Large institutions, écrit Astin, also reduce the student's chances of achieving in aeras of leadership..." (1, p. 230). A partir d'une étude de 21 371 cas, Leonard Baird vérifie le degré et les caractéristiques de la participation des étudiants aux activités non-académiques. Il constate que le développement du leadership dans un

un petit collège est beaucoup plus fort que dans un établissement de grande taille, soit dans une proportion de 2.84 à 1.87 (cf. notre référence 2). La Commission Carnegie retient aussi cette caractéristique: dans un gros collège, conclut-elle, il y a moins de chance d'exercer du leadership dans les activités étudiantes (5, p. 81).

2.2.4 La participation aux activités étudiantes

Dans l'étude citée au paragraphe précédent, Baird a vérifié l'hypothèse de Barker et Gump, qui avancent que les étudiants dans les petits collèges participent mieux et davantage aux activités étudiantes, compte tenu de leur nombre restreint et de la présence d'équipements et d'activités le plus souvent comparables dans les gros et les petits collèges. De fait, la recherche confirme l'hypothèse pour l'ensemble des activités (cf. notre référence 2). Astin confirme le fait: les petits collèges ont une influence positive sur la participation aux associations et aux activités étudiantes, v.g. gouvernement du campus, sports et loisirs, activités artistiques, journalisme. "Small institutions foster a greater degree of altruism..." (1, p. 245).

Il y a une exception à cette participation - et elle est négative -: les établissements de grande taille prêtent plus facilement aux demonstrations et aux contestations massives des étudiants.

Pour Peters et Waterman, "Smallness induces commitment" (18, p. 275).

2.2.5 L'implication dans les études

Divers signes permettent d'affirmer que l'étudiant s'implique davantage dans ses études s'il fréquente une établissement de taille normale. Parmi ces signes, les chercheurs identifient: la présence aux cours et le travail personnel à la maison (Coleman, p. 167); le décrochage (Astin); la participation aux activités intellectuelles spéciales. Mais plus important, le petit collège, comme la petite entreprise, favorise la créativité et l'innovation plus que l'établissement de grande taille. Sur ce dernier point, il y a accord chez l'ensemble des chercheurs. Et c'est la raison principale qu'avancent Peters et Waterman pour recommander la création de petites unités autonomes au sein des grandes entreprises: c'est dans la petite entreprise que l'on crée les "champions", les innovateurs: "small is not only more innovative but also more productive (18, p. 275); "small firms produced about four times as many innovations per research and development dollar as medium-sized firms and about twenty-four times as many as large firms (18, p. 200). L'histoire de l'éducation confirme cette conviction: les grands pédagogues ont innové dans de petits établissements.

2.2.6 Les besoins des étudiants

Il va de soi que les étudiants sont mieux connus du personnel dans les petits établissements que dans les collèges de grande taille. Et, en conséquence leurs besoins, leur cheminement et leur rendement. Dans les grandes institutions, les étudiants sont mieux connus de l'ordinateur que des personnes. Les services d'orientation,

d'aide pédagogique individuelle et autres services personnels aux étudiants changent d'objectifs et de nature avec la taille des établissements. Le climat général de l'institution est affecté par la connaissance qu'ont les étudiants d'eux-mêmes, qu'ils ont aussi de leurs éducateurs et des administrateurs. Le gros collège y perd en attention personnelle aux étudiants et à leurs besoins.

Cette distance entre les étudiants et le personnel ne peut qu'affecter la motivation et le comportement; elle ne crée pas un environnement propice à l'épanouissement. Dans l'entreprise, il existe une loi sacrée: "Close to the customer"; chaque client mérite une attention individuelle; on doit communiquer avec lui, écouter ses demandes et ses réactions, lui manifester un intérêt personnel. Dans un collège, le client, c'est l'étudiant.

Les enquêtes faites sur le degré de satisfaction des étudiants selon qu'ils fréquentent de petits ou de gros établissements corroborent ces jugements. Il serait intéressant de vérifier cette satisfaction des étudiants de nos collèges à l'aide de l'instrument "Vécu collégial".

2.2.7 L'accessibilité

Aux Etats-Unis, depuis 15 ans, l'on a opté pour la décentralisation et pour créer, soit des collèges autonomes ou des sous-unités, lorsque l'institution-mère devenait de trop grande taille: "The junior college should not become so large as to be cumbersome", écrit Jones (14, p. 19).

Parmi les motifs invoqués celui de l'accessibilité est retenu comme prioritaire: le collège communautaire doit être à la portée de la clientèle; les étudiants doivent avoir une chance égale de fréquenter les établissements. Or la situation géographique influence la fréquentation, en particulier dans les villes. Ainsi (cf. notre référence 14, pp. 21-22):

> "One of the new northern campuses draw over 85 percent of its students from homes within four miles of the campus. More recently, a study showed that the average density of students is 151 students per square mile within a one mile radious of the college" (Il s'agit de la ville de Chicago).

> "The college campuses in Saint-Louis were established so that 85 percent of the total population of the metropolitan area was within a five mile radius of one of the colleges".

> "The entire Florida plan of 28 junior colleges was based on the proposition that a junior college would be within commuting distance of every student in the state".

Dans le développement des collèges, il faut donc prêter attention aux situations géographiques et démographiques. L'objectif est de rendre accessible le collège. Les Américains ont choisi, plutôt que de laisser grossir les collèges existants, de créer des succursales, des campus et de nouveaux collèges, tant dans les communautés urbaines qu'en région rurale, plus rapprochés de la clientèle.

Conclusion

Les collèges de grande taille ne créent pas un environnement favorable à la vie de l'étudiant et réduisent les chances pour l'étudiant de s'impliquer dans la vie institutionnelle. L'institution doit être suffisamment développée pour offrir à la clientèle une variété de programmes, un personnel qualifié, des équipements et services adéquats: nous dirions 1 500 à 2 500 étudiants. D'autre part, quand elle dépasse la taille optimale de 3 500 - 4 000, l'institution rencontre les difficultés que nous avons identifiées: sentiment d'appartenance, relations interpersonnelles, leadership, participation aux activités, implication dans les études, anonymat et méconnaissance des besoins personnels, accessibilité réduite. L'environnement est une condition essentielle du développement de l'étudiant et la trop grande taille est un obstacle majeur à la création d'un environnement de qualité.

3. L'IMPACT DE LA TAILLE SUR LA GESTION DU COLLÈGE

"Toutes les choses de la nature ont une taille".
G.F. Schumaker, Small is Beautiful

Il appert à l'expérience commune que le mode de gestion change avec la taille d'un établissement . A mesure que croît l'entreprise, si elle demeure centralisée, les gestionnaires se distancient de la base et la gestion devient impersonnelle. Le leadership s'atténue. Les communications s'appauvrissent. Les décisions sont plus lentes. L'institution se déshumanise. Le projet institutionnel devient flou. La consultation, la participation et l'évaluation deviennent de plus en plus complexes. D'où le mouvement actuel dans le monde des entreprises de créer des sous-unités autonomes et de décentraliser la gestion.

Tels sont quelques aspects de l'impact de la taille sur la gestion que nous nous proposons de rappeler ici brièvement. Mais auparavant, il nous semble important de poser la question du financement du collège.

3.1 Les économies d'échelle

Dans le passé, l'on a pris pour acquis que l'augmentation de la taille d'un établissement entraînait automatiquement des économies d'échelle. Nous n'avons pas eu l'occasion de le vérifier pour les cégeps et l'opération, si elle n'est pas faite, serait à réaliser.

La Commission Carnegie (cf. notre référence 5, pp. 67-78) a longuement analysé cette question. La Commission juge qu'il y a une taille optimale pour un type d'établissement donné: trop petit,

le collège fonctionne mal; trop gros, on n'économise plus. "Instructional costs per student show no economies of scale beyond 2 000 to 2 500 students", dit la Commission à propos des "comprehensive colleges". Quant aux établissements de 2 ans (junior et community colleges), on réalise des économies jusqu'à une taille de 2 000 étudiants, puis les coûts se stabilisent. Il y a une taille minimale pour opérer économiquement, mais au-delà de cette taille, le nombre de programmes offerts accroît le coût moyen et l'on est porté à ajouter des programmes coûteux dans les divers champs de la technologie et de la santé (5, p. 78). La Commission note encore "qu'il est important de reconnaître que de nouvelles bâtisses sur de nouveaux campus ne seront pas apparemment plus coûteuses que de nouveaux édifices sur de vieux campus et pourront l'être moins si les nouveaux campus sont situés en dehors des zones métropolitaines" (5, p. 82).

Le CADRE (cf. notre référence 4) affirmait, à la suite de son étude sur la régionalisation des collèges, que "la concentration des services n'entraîne pas automatiquement des économies". En pratique - et en exagérant - la D.G.E.C. joue au Québec le rôle d'un collège régional: elle a un plan directeur, fabrique les programmes-cadres, établit le régime pédagogique, assure les ressources matérielles et financières, contrôle les budgets et vérifie les états financiers. Les cégeps sont autant de campus de ce collège provincial: il s'agit de trouver les modalités les plus rentables d'opérer dans ces sous-unités, compte tenu des objectifs, des besoins du Québec et des services à offrir à la population. S'il s'avère que l'environnement créé par un collège de taille moyenne est meilleur et que l'on n'économise guère à centraliser les services dans de gros campus, il découle que l'on doit tendre à augmenter le nombres des sous-unités ou des campus.

L'étude de Peters et Waterman, déjà citée, sur la gestion des entreprises les mieux cotées aux Etats-Unis est éclairante. Les auteurs ramènent à huit attributs fondamentaux l'excellence des 43 firmes qu'ils ont étudiées: l'action, le service à la clientèle, l'autonomie de la sous-unité et son initiative, la participation des employés, la spécification des valeurs de l'entreprise, la concentration sur les opérations essentielles, la gestion simple et l'administration légère, la liberté et le contrôle des sous-unités.

Lorsque l'entreprise est trop centralisée et de trop grande taille, elle entraîne des "diseconomies of scale". La croissance arithmétique des effectifs se traduit par une croissance géométrique de la complexité de la gestion (18, p. 113): une croissance coûteuse et moins productive.

3.2 La communication

A mesure que le collège grossit, les gestionnaires se distancient de la base et la communication se dépersonnalise. Ce type de gestion de papier, par règles et directives, ne saurait concurrencer la politique de la porte ouverte des gestionnaires et la communication personnelle avec la base. Dans le monde de l'éducation, comme dans celui de l'entreprise, le gestionnaire doit sortir de son bureau et rencontrer les personnes. Pour y parvenir, la seule solution est de créer des sous-unités autonomes, qui permettent ces relations personnelles entre les gestionnaires et la base: "along with bigness comes complexity" (18, p. 306). Dans un collège, le personnel a besoin d'une communication directe et rapide; il doit être constamment informé et incité à réagir. Cette communication est inversement proportionnelle, en pratique, à la taille de l'établissement.

Nous pensons, par exemple, à la difficulté de réunir dans un collège de grande taille, les directeurs de départements et les responsables des services. La gestion courante de chacun écrase le titulaire et l'on ne trouve pas de temps à consacrer à l'essentiel: l'évaluation, la classification des objectifs institutionnels, la philosophie et les valeurs de l'établissement, la planification. Les responsables des départements et des services travaillent de façon cloisonnée et les grands gestionnaires reçoivent des rapports, tiennent la machine en marche. Il y a un vide, une absence de communication féconde entre la base et la direction.

3.3 Les relations des gestionnaires et du personnel

L'esprit d'équipe, les groupes de travail à dimensions humaines, le "family feeling" exigent un collège de taille normale. C'est l'attention accordée au personnel et non les conditions de travail qui augmentent le rendement. C'est moins le management rationnel que la dimension humaine de l'établissement qui rend efficace l'administration. Ce sont les relations et l'attitude des gestionnaires qui suscitent les initiatives et l'esprit d'entreprise de la base. Le gestionnaire doit développer une "people-oriented philosophy"; il doit être présent au personnel. Les exigences ne se concilient qu'avec la taille normale d'un collège.

Plus le collège grossit, plus augmentent les niveaux d'autorité et plus deviennent impersonnelles les relations des autorités supérieures avec le personnel. Pour corriger la tendance, Peters et Waterman constatent que les entreprises coupent de moitié le "middle management", créant des sous-unités plus petites mais avec des gestionnaires qui sont ainsi rapprochés du personnel.

Plus l'entreprise grossit, observe Schumaker (20, p. 153), plus les gestionnaires s'éloignent de la vie et du travail de la base pour se confiner progressivement dans des tâches fragmentaires: c'est la fuite en avant! La tâche fondamentale est d'arriver à créer de petits unités. Encore une fois, on ne gouverne pas par des règles mais par des personnes.

3.4 Grandir = ralentir

Ce n'est pas à des employés de l'Etat, oeuvrant à l'intérieur d'un gros ministère, qu'il faut faire la preuve que plus l'entreprise grandit, plus les décisions prennent de temps. L'aller et le retour des dossiers sont d'autant plus longs que l'on multiplie les échelons entre le professionnel et son sous-ministre.

Parkinson (cf. notre référence 17), analysant la fonction publique en Grande-Bretagne, observe que les administrateurs tendent à s'auto-multiplier et à se créer mutuellement du travail.

Il risque fort d'en être ainsi dans les établissements de trop grande taille.

3.5 Liberté et ordre

Pour bien fonctionner, le collège doit jouir à la fois de liberté et d'ordre. Les gestionnaires doivent encourager l'innovation, l'esprit d'initiative et laisser aux responsables des programmes et des services le maximum d'autonomie. D'autre part, une saine gestion exige des contrôles serrés et un évaluation continue.

La taille trop grande d'un collège rend les contrôles beaucoup plus difficiles et la tentation est grande de laisser la liberté s'exercer dans le désordre. On connaît l'histoire de l'arpenteur dans le château de Kafka...: il a une tâche dont personne n'est au courant.

3.6 2 000 - 3 500 - 5 000 étudiants

A l'expérience, il me semble que 2 000, 3 500 et 5 000 étudiants constituent des niveaux à partir desquels le style de gestion et le mode d'organisation d'un collège changent sensiblement. Il s'agit d'une perception et l'hypothèse vaudrait d'être vérifiée. Il importerait d'analyser ces situations pour ajuster la gestion à la taille du collège.

La pratique de la gestion collégiale est celle d'une organisation verticale, d'une pyramide... souvent tronquée. Il y a peu d'espace, sauf pour l'enseignant dans sa salle de cours, à la base de l'organisation. On y perd de l'efficacité, de la créativité, de l'innovation que des formes de gestion horizontale susciteraient. On constate, par exemple, que dans l'organisation hiérarchique actuelle il n'y a pas proprement de "lieu pédagogique", où les éducateurs d'un collège peuvent gérer l'activité éducative. Ce n'est pas par hasard, mais en raison du mode de gestion, que peu de collèges ont un véritable projet institutionnel et que le développement est laissé à des initiatives à ras le sol, disparates, cloisonnées et inconnues des voisins.

La tendance actuelle dans l'entreprise est de multiplier à la base les initiatives, mais des actions orientées vers les objectifs prioritaires de l'organisation et de créer des groupes de travail temporaire et à échéance rapide pour résoudre des

problèmes spécifiques. Le mode actuel de gestion des collèges de forte taille ramène les dossiers trop souvent à la tête de la pyramide.

Conclusion

Le temps ne nous permet pas d'approfondir l'analyse de la gestion que la taille impose à un collège. Ce serait à faire compte tenu que près du tiers des collèges (14 sur 44) dépassent maintenant les 4 000 étudiants.

Nous n'avons voulu qu'évoquer quelques problèmes de gestion inhérents à la taille et particulièrement les économies d'échelle, la communication et les relations entre les gestionnaires et le personnel, la nécessité d'ajuster le mode de gestion à mesure que la taille du collège croît.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Le mandat qui nous a été confié visait à faire état des "tendances actuelles et des motifs qui les expliquent", à partir d'une documentation limitée en raison du temps alloué de dix jours, et à recommander "une orientation éventuelle touchant la création de nouveaux établissements", en tenant compte des données de la documentation et d'une expérience personnelle.

Nous avons regroupé "quelques chiffres" qui traduisent les tendances et qui situent la taille minimale d'un collège à 1 500 - 2 000 étudiants, la taille normale à 3 500 - 4 000 et la taille maximale à 5 000 - 6 000.

Les motifs ont été regroupés en deux catégories, qui se recoupent d'ailleurs: l'environnement et la gestion. Une taille démesurée a comme désavantages, entre autres, d'affaiblir le sentiment d'appartenance au collège, les relations interpersonnelles, le leadership étudiant et la participation aux activités, l'implication de l'étudiant dans ses études, l'anonymat et la distanciation des services personnels, l'accessibilité de l'établissement. Quant à la gestion, outre de ne pas permettre, comme on le croit souvent, les économies d'échelle souhaitées, elle est rendue complexe par la taille de l'établissement. Sont particulièrement menacés la communication et les relations personnelles entre les gestionnaires et la base, l'équilibre entre les deux principes directeurs d'une saine gestion: la liberté qui stimule la créativité de la base et le contrôle qui assure l'ordre des opérations et l'enlignement sur les objectifs prioritaires de l'établissement.

Nous ne nions pas que les résultats scolaires ne soient pas directement dépendants de la taille de l'école, mais celle-ci influence la vie de l'étudiant, du personnel et le mode de gestion.

La tendance dans les établissements scolaires américains, comme dans les grandes entreprises, est de créer des sous-unités autonomes. La régionalisation, avec la création de campus à gestion décentralisée et à objectifs spécifiques, est la solution retenue dans les junior et les community colleges des grandes villes américaines. Dans l'entreprise, l'on subdivise en unités. L'expérience de la régionalisation n'ayant pas été retenue au Québec, l'orientation éventuelle reste, à partir du moment où un cégep dépasse les 5 000 étudiants, de créer de nouveaux établissements.

Des études démographiques et géographiques seront requises pour choisir le site approprié de ces nouveaux cégeps, à la fois pour les situer au coeur d'un bassin important de population et assurer à l'ensemble de la population un accès équitable à l'enseignement collégial.

Dans le cas particulier de Québec, alors que la rive nord du Saint-Laurent entre Trois-Rivières, le Lac Saint-Jean et Hauterive n'a que la ville de Québec comme centre d'enseignement collégial, il faudra décider s'il est prioritaire de décentraliser à l'intérieur de la communauté urbaine ou d'opter pour un site entre Québec et le Saguenay. La décision dépend des besoins les plus urgents et des études démographiques.

Nous espérons enfin que ce survol du problème, en dix jours, apportera quelques éléments utiles à une orientation du développement du réseau des cégeps.

RÉFÉRENCES

1. ASTIN, Alexander W., Four Critical Years, Effects of College on Beliefs, Attitudes and Knowledge, San Francisco, Jossey-Bass, 1977, 293 p.

2. BAIRD, Leonard L., "Big School, Small School: A Critical Examination of the Hypothesis", Journal of Educational Psychology, 1969, vol. 60, no 4, pp. 253-260.

3. BRIDGE, R. Gary (et autres), The Determinants of Educational Outcomes, The Impact of Families, Peers, Teachers and Schools, Cambridge, Mass., Ballinger, 1979, 357 p.

4. CADRE, Dossier de travail sur la régionalisation des collèges au Québec, Montréal, CADRE, 1972.

5. CARNEGIE COMMISSION ON HIGHER EDUCATION, New Students and New Places, Policies for the Future Growth and Development of American Higher Education, New York, McGraw-Hill, 1971, 155 p.

6. CHICKERING, Arthur W. (et autres), "Institutional Differences and Student Development", Journal of Educational Psychology, 1969, vol. 60, no 4, pp. 315-326.

7. COLEMAN, James S. (et autres), High School Achievment, Public, Catholic and Private Schools Compared, New York, Basic Books, 1982, 289 p.

8. CONANT, James B., The American High School Today, New York, McGraw-Hill, 1959.

9. FELDMAN, Kenneth A. et NEWCOMB, Theodore M., The Impact of College on Students, San Francisco, Jossey-Bass, 1970, 474 p.

10. GOUVERNEMENT DU CANADA, L'éducation au Canada, Revue statistique pour 1982-1983, Ottawa, Statistique Canada, 1984.

11. GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, Rapport de la Commission royale d'énquête sur l'enseignement dans la Province de Québec, (Deuxième partie), Québec, Editeur officiel, 1964.

12. ———————————, Huitième rapport de la mission des collèges d'enseignement général et professionnel au ministre de l'Education, Québec, Ministère de l'Education, janvier 1969, 55 p.

13. ———————————, L'organisation et le fonctionnement des écoles secondaires polyvalentes, Rapport du groupe POLY, Québec, Ministère de l'Education, 1974, 371 p.

14. JONES, Milton D., The Development of Multi-Unit Junior Colleges, Los Angeles, University of California, 1968, 72 p.

15. MARSEE, Stuart E., "When Is Large Too Big?", Junior College Journal, vol. 37, no 4, déc. 1966, pp. 26-28.

16. PACE, C. Robert, Measuring Outcomes of College, Fifty Years of Findings and Recommandations for The Future, San Francisco, Jossey-Bass, 1979.

17. PARKINSON, C. Northcote, Les lois de Parkinson, Paris, Laffont, 1983, 244 p.

18. PETERS, Thomas J. et WATERMAN, Robert H., In Search of Excellence, Lessons from America's Best-Run Companies, New York, Warner Books, 1982, 360 p.

19. RICHMAN, Barry M. et FARMER, Richard N., Leadership, Goals and Power in Higher Education: A Contingency and Open-Systems Approach to Effective Management, San Francisco, Jossey-Bass, 1976.

20. SCHUMAKER, E.F., Small is Beautiful, Une société à la mesure de l'homme, Paris, Seuil/Contretemps, 1978, 229 p.